

### **Инновационный менеджмент в кадровой работе предприятия**

Понятие «инновация» в настоящее время закреплено в российском праве как «конечный результат инновационной деятельности, получивший свое выражение в виде нового или усовершенствованного продукта, распространяемого на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности» [1, с. 6]. Цель инновации состоит в получении экономического, экологического, социального, политического либо иного другого эффекта.

Кадровые инновации (нововведения в кадровом менеджменте или инновационный кадровый менеджмент) рассматриваются в настоящее время как подсистема общей системы управленческих инноваций в организации. Именно поэтому понятия «кадровое нововведение» и «управленческое нововведение» тесно связаны. Под последним понимают любое организованное решение, систему, процедуру или метод управления, существенно отличающиеся от сложившейся практики и впервые используемые в данной организации. При этом необходимо учитывать, что новизна соотносится с практикой управления именно в данной организации.

Поскольку под технологией понимают комплекс взаимосвязанных мер и приемов, направленных на производство или эксплуатацию продукта (товара или услуги), под инновационной технологией следует понимать комплекс методов, направленных на поддержание этапов внедрения и реализации конкретного нововведения (инновации). В узком смысле инновационной можно назвать любую не получившую массового распространения технологию минимизации издержек и повышения производительности системы. Существуют следующие виды инновационных технологий: тренинг (подготовка кадров и инкубация малых предприятий), внедрение, консалтинг, инжиниринг и трансферт [2].

Исходя из объектно-предметного содержания кадрового менеджмента, инновационные технологии в рамках этого направления менеджмента представляют собой способы более эффективного управления компетенциями и детерминантами компетенций, кадровыми процессами и состояниями организации. Инновационные технологии кадрового менеджмента можно рассматривать также как новые, повышающие эффективность деятельности организации, приемы управления человеческими ресурсами (собственно инновационные технологии кадрового менеджмента), и как традиционные технологии внедрения в кадровую работу организации нововведений (традиционные управленческие технологии внедрения инноваций). Примером первых являются новые (ноу-хау) способы воздействия на персонал. В частности, появление новых способов коммуникации (телефон, Интернет и пр.) привело к резкому росту эффективности деятельности организаций за счет увеличения скорости передачи информации в пространстве и времени.

Традиционная технология внедрения инноваций предполагает использование в рамках старой процедуры нового элемента управления. Так, например, традиционная процедура отбора сотрудников в резерв управленческих кадров может быть дополнена инновационной методикой выявления генетических маркеров лидерства (если таковые будут обнаружены).

Понимание ключевой роли человеческих ресурсов организации в обеспечении ее конкурентоспособности традиционно связывают с анализом причин, обосновывающих необходимость разработки и внедрения инноваций в кадровый менеджмент. Исследование тенденций развития, отмечаемых в управлении персоналом, невозможно без понимания реалий современного менеджмента. Можно выделить ряд обстоятельств, которые прямо или косвенно не только обосновывают возрастающую потребность организаций в инновационных кадровых технологиях, но и предопределяют основные направления их развития:

- повышение уровня образованности персонала: разнообразно образованные сотрудники требуют большей свободы и самостоятельности на рабочем месте;
- технологизация управления и производства: возникновение новых, прежде всего информационных, технологий

- предполагает обязательную переподготовку как работников, так и менеджеров;
- изменение состава рабочей силы: планирование трудовых ресурсов любой организации обязывает учитывать увеличение доли женщин, пожилых людей и др. групп населения, что приведет к изменению ценностей организации и кадровых технологий;
  - возрастание роли технологий охраны здоровья и безопасности профессиональной деятельности: данная тенденция предполагает внедрение новых способов отбора и обучения персонала;
  - изменение роли топ-менеджмента: руководители организации в перспективе будут становиться все более активными участником процесса развития персонала;
  - формирование новой трудовой этики: в связи с развитием проектных и командных форм работы все больше внимания будет уделяться личности работника;
  - изменение роли служб управления персоналом в стратегическом планировании: понимание персонала как источника прибыли изменит сущность работы кадровых служб;
  - развитие процедур оценки достижений сотрудников: организации будут обязаны делиться доходами с работниками на основании более объективных и ориентированных на результат систем оценки персонального вклада;
  - новая кадровая политика: традиционное формальное иерархическое управление уступит место профессиональному управлению с большей ориентацией на человеческое достоинство.

Указанные обстоятельства наглядно демонстрируют невозможность применения технологий управления персоналом, созданных в XX веке.

Изменения во всех сферах — технологии производства, культуре быта, системе социальных отношений приводят к изменениям представлений о ценностях, лежащих в основе любой деятельности. Именно поэтому инновации в кадровой сфере являются неизбежными, а их отсутствие свидетельствует о глубоком кризисе тех организаций, где обнаруживается ориентация на старые подходы.

Современная направленность инноваций в кадровой сфере связана со следующими задачами:

- 1) улучшение продуктивности деятельности;
- 2) эффективное обучение и развитие персонала;
- 3) улучшение рабочих взаимоотношений и создание творческой среды;
- 4) улучшение качества жизни;
- 5) стимулирование конструктивных идей;
- 6) освобождение менеджеров от рутинных функций, лучшее использование мастерства и способностей людей;
- 7) повышение восприимчивости и адаптивности персонала к нововведениям.

В связи с этими новыми задачами, изменения представлений о сущности инноваций в кадровом менеджменте сопряжены с изменениями представлений о роли служб управления персоналом в организации.

В табл. 1 представлена сравнительная характеристика традиционного и инновационного менеджмента на предприятии.

*Таблица 1*

**Сравнительная характеристика традиционного  
и инновационного управления персоналом**

Элементы организационного механизма	Управление персоналом на предприятии	
	традиционное	инновационное
Цели	Оптимизация ресурсов	Оптимизация ресурсного потенциала
Пути достижения целей	Экстраполяция имеющихся ресурсов	Определяются путем соотнесения возможностей привлечения персонала и управления качеством их деятельности
Проблемы	Повторяющиеся, знакомые, стандартные	Неповторяющиеся, новые, нестандартные
Объект управления	Персонал	Потенциал персонала
Субъект управления	Линейные руководители, поддержанные кадровыми службами	Специальные подразделения по управлению персоналом с высоким статусом

Элементы организационного механизма	Управление персоналом на предприятии	
	традиционное	инновационное
Системы оплаты труда, поощрений и взысканий	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Индивидуальная, сделанная, повременно-премиальная</li> <li>2. Поощрение за стабильность</li> <li>3. Взыскания за совершенные ошибки</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Повременно-премиальная; групповая с использованием индивидуальных коэффициентов; плата за знания и компетенции</li> <li>2. Поощрение за творчество, инициативу</li> <li>3. Взыскания за отсутствие инициативы</li> </ol>
Системы информирования персонала	Оперативная информация о выполнении плановых, показателей подразделений	Подробные сообщения о деятельности предприятия в целом, его жизни, проблемах, задачах
Подвижность персонала	Минимальная, связанная в основном с продвижением по иерархической лестнице	Возможность горизонтальных и вертикальных перемещений в соответствии с решаемыми задачами
Стиль руководства	Стабильность; умение установить единство подходов	Допущение рискованных действий; умение вдохновить сотрудников на восприятие изменений
Характер действий при решении проблем	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Реакция в ответ на появление проблемы</li> <li>2. Запоздывание по отношению к их появлению</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Активный поиск и анализ возможностей</li> <li>2. Предвидение проблем</li> </ol>
Механизм поиска альтернатив	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ориентация на прошлый опыт</li> <li>2. Незначительные отклонения от статус-кво</li> <li>3. Рассматривается альтернатива</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Творческий поиск</li> <li>2. Большие отклонения от статус-кво</li> <li>3. Рассматриваются многочисленные альтернативы</li> </ol>
Отношение к риску	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Минимизация риска</li> <li>2. Соответствие прошлому опыту</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сознательный риск</li> <li>2. Балансировка совокупных вариантов, связанных с риском</li> </ol>
Психологический климат	Настрой на решение текущих задач	Установка на действия сотрудников по выдвижению и реализации инноваций

Инновационный менеджмент в кадровом аспекте — это целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом.

Целью инновационного менеджмента в кадровом аспекте является удовлетворение потребности организации в человеческих ресурсах и эффективное управление персоналом с учетом индивидуальных квалификационных возможностей каждого работника. Таким образом, кадровый менеджмент имеет не малое значение для конкурентоспособности организации и формирования ее долгосрочной стратегии.

Одним из основных направлений кадровой политики можно выделить управление человеческими ресурсами, которое включает взаимосвязанные элементы или циклы кадрового менеджмента. К этим циклам относят кадровое планирование, формирование кадровой структуры и конкурентоспособного коллектива. При этом отмечается, что кадровый менеджмент предприятия неразрывно связан с организационной структурой и деятельностью предприятия в целом.

В современных рыночных условиях повышается интерес к вопросам, связанным с человеческим фактором. Актуальность проблемы работы с кадрами очевидна: человек — основополагающий фактор развития отдельного предприятия и общественного производства в целом. Такая ситуация обусловила формирование качественно новых требований к теории управления персоналом и способствовала появлению психологических исследований в практике кадрового менеджмента.

Важно отметить, что изменения в российской экономике влекут за собой изменения и в управлении персоналом. Теперь к персоналу предъявляются качественно новые профессиональные требования. В силу этого меняются и требования к кадровому менеджеру. В настоящее время главными задачами современного менеджера по управлению персоналом становятся:

- предвидение возможных перемен и своевременная подготовка к ним персонала;
- разработка технологий сближения целей и потребностей компании и работника;
- удовлетворение потребностей работника, не нарушая интересов компании.

Теперь сложно представить себе успешно функционирующую компанию без квалифицированного управленца персоналом. Изменение статуса менеджера по персоналу повлекло за собой и изменение функций кадровика. Теперь от него требуют качественный анализ ситуации на рынке труда, мониторинг появления и внедрения конкурентами новых технологий работы с персоналом. До недавнего времени в России практически не было специалистов в кадровом делопроизводстве. Такая ситуация приводила к тому, что менеджеры по персоналу даже не могли конкретно назвать свои обязанности.

Сейчас ситуация меняется. На рынке труда появилось достаточное количество квалифицированных менеджеров по персоналу, которые способны самостоятельно сформировать систему управления персоналом, используя зарубежный опыт. При этом такая система будет разработана индивидуально под каждую организацию и адаптирована к российскому рынку труда.

Таким образом, в ближайшее время приоритетными направлениями управления персоналом в России будут: изменение системы управления в целом, подготовка новой программы обучения сотрудников, формирование комплексной системы развития персонала, перемотивирование сотрудников с личностных, на коллективные цели, ориентация персонала на достижение задач компании, удержание высококвалифицированных кадров.

### **Литература**

1. Инновационный менеджмент : учеб. пособие. — СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2009. — 84 с.
2. Официальный сайт информационного портала INFO MANAGEMENT // Режим доступа: <http://infomanagement.ru/> (дата обращения: 07.05.2014).